

Compras Públicas

Notícias

Entrevista com o professor Renato Cader sobre a Gestão Estratégica e Governança nas Licitações



◀ Entrevista sobre licitações internacionais com o professor Rafael Wallbach Schwind

Entrevista com a professora Lucimar Rizzo sobre boas práticas em fiscalização de contratos administrativos ▶

Mostrar respostas aninhadas ▼



Entrevista com o professor Renato Cader sobre a Gestão Estratégica e Governança nas Licitações
por Eduardo Paracêncio - quinta, 19 Out 2017, 16:51

(20/10/2017) Entrevista com o professor Renato Cader sobre a Gestão Estratégica e Governança nas Licitações. As perguntas foram elaboradas pelo professor Cristiano Rocha Heckert.

1. Licitações é tradicionalmente visto na Administração Pública como um tema puramente operacional. Como inseri-lo na gestão estratégica do órgão?

Renato: Se eu fosse responder de forma simplista, eu diria que, para inserir o tema “Licitações” na gestão estratégica do órgão, é necessário que se inclua no Planejamento Estratégico Institucional e em seu respectivo desdobramento um conjunto de indicadores, metas e iniciativas, permeando todos os níveis da organização. Essa resposta pode parecer óbvia, mas, certamente, é reducionista. A inclusão de indicadores, metas e iniciativas é fundamental, no entanto, a consecução dos objetivos pode ser frustrada se a Administração não construir o modelo de governança adequado. Não existe governança sem gestão, o que exige a adoção de um conjunto de mecanismos e instrumentos que promovam maior eficiência, eficácia e, acima de tudo, efetividade no universo das contratações.

É importante observar que o tema licitações não deve ser tratado com o foco apenas na legalidade da instrução processual, nem tampouco se resumir à escolha da proposta mais vantajosa de uma licitação específica. A gestão estratégica e a governança das aquisições demandam mais inteligência aos processos decisórios referentes às contratações. É preciso, sobretudo, saber se aquele produto/serviço atende ao usuário e

se o modelo de contratação é de fato mais vantajoso. Não adianta fazer uma licitação econômica e bem-sucedida, com excelente instrução processual, se a aquisição poderia ser substituída por outro de modelo de contratação que atenda à Administração de forma mais vantajosa sob o ponto de vista econômico, social e ambiental. Por exemplo: nas contratações relacionadas a transporte, deve-se estudar antes se é válido ampliar a frota de veículos, ora se é melhor utilizar outras estratégias, como terceirizar os carros com os motoristas, adotar serviços compartilhados com outros órgãos ou partir para um modelo similar ao TaxiGov. Antes de tomar a decisão sobre uma contratação, é imprescindível que se tenham estudos técnicos preliminares, a análise e gerenciamento dos riscos. Tais elementos são peças raramente identificadas nos processos de licitação das organizações; por outro lado, estão cada vez mais presentes nos ambientes normativo e jurisprudencial das contratações.



Para que o tema licitações não seja visto como puramente operacional, é importante, de fato, construir uma boa governança de aquisições, fazendo-se necessária a elaboração de planos de aquisição naturalmente alinhados ao Planejamento Estratégico Institucional. Não existe governança sem planejamento! Entendo que o Plano Anual de Aquisições e o Calendário de Contratações são ferramentas fundamentais na construção dessa boa governança. Recomendo, também, a elaboração de um Plano de Gestão Estratégica de Compras e/ou um Plano Diretor de Compras, vislumbrando as perspectivas de médio e longo prazo - o que já foi mencionado pelo professor Renato Fenili em entrevista aqui na ENAP. Poderia ser feito algo parecido com os Planos Estratégicos de Tecnologia da Informação (PETI) e os Planos Diretores de Tecnologia da Informação (PDTI), já que estes já existem na Administração Pública há algum tempo, tendo experiências consagradas e exitosas. Um Plano de Gestão Estratégica de Compras é algo muito raro um caminho a ser explorado. Não posso deixar de citar também outros mecanismos e instrumentos de gestão, tais como Política de Contratações Sustentáveis, Desenho de Processos, Manuais de Contratações com indicadores e Pesquisas de Satisfação aos Usuários.

Enfim, parece até uma receita de bolo, né? Ocorre que não tão simples assim, Henry Mintzberg - um dos maiores expoentes da literatura sobre estratégia - argumenta que não existe uma melhor estratégia e nenhuma receita funciona da mesma forma para todas as organizações. Para ele, a definição da estratégia demanda a existência de líderes e profissionais na organização com pensamento analítico e estratégico. Esses profissionais devem ter capacidade de compreender o contexto organizacional e definir o rumo da organização. Talvez, essa seja a grande carência na Administração Pública Brasileira.

Na minha opinião, o maior desafio está na governança e na gestão de pessoas. Há na Administração Pública um desequilíbrio injusto de aporte de recursos humanos entre seus órgãos e entidades. Muitas administrações sofrem com

problemas relacionados à insuficiência quantitativa e qualitativa de recursos humanos em todos os níveis da organização. Faltam administradores com habilidades gerenciais e visão estratégica. É preciso, sobretudo, alocar os perfis adequados na cadeira certa. Não é recomendável, por exemplo, que nas áreas de compras e contratos tenham apenas profissionais com formação jurídica e vasto conhecimento da legislação e jurisprudência. É necessária também a existência de servidores com conhecimento de administração e economia, formando equipes multidisciplinares. A meritocracia deve estar conjugada com a alocação adequada dos profissionais que fazem a gestão pública. Sem isso, o tema licitações não entra, de fato, na gestão estratégica. Vejo muitos gestores fazendo papel de síndico, quando deveriam estar canalizando energia para construir um modelo de governança que alinhe a gestão das licitações à estratégia, com o foco no fortalecimento institucional de longo prazo. Devemos agir em curto prazo, mas pensar o médio e longo prazo. Entendo que essa é a razão pela qual gastamos grande parte do nosso tempo apagando incêndio, gerando retrabalhos e, muitas vezes, utilizando mal os recursos públicos - mesmo com processos muito bem instruídos e licitações exemplares.

2. Como conduzir o processo de desdobramento da estratégia, garantindo que as contratações reflitam as prioridades definidas no Plano Estratégico Institucional?

Renato: Entendo que uma das principais causas de fracasso na gestão estratégica das organizações reside na deficiência de ligação entre as metas estratégicas da Alta Administração com a administração do dia a dia no nível operacional. O desafio está no desdobramento da estratégia e na sua condução. É fundamental que o Planejamento Estratégico Institucional seja desdobrado em metas de médio e curto prazo, de modo a deixar bem claro como a utilização dos mecanismos e ferramentas de relacionados direta ou indiretamente com a gestão de compras irão colaborar com o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição. Temos que assegurar, por exemplo, se os instrumentos como Acordo de Resultados, Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), Plano Anual de Aquisições, Plano de Gestão da Logística Sustentável (PLS), e os demais Planos Táticos e Operacionais estão de fato contribuindo para a consecução dos objetivos institucionais, tendo seus indicadores, metas e iniciativas de curto, médio e longo prazo com a devida harmonia e conexão.

A meu ver, para que isso aconteça de forma mais efetiva, é imprescindível a sinergia entre as áreas meio e fim. Essa sinergia deve ser acompanhada de métodos para efetivar o desdobramento da estratégia. Ao longo da história, foram desenvolvidos alguns destes métodos. Com exemplo do Japão, onde se pode destacar o Hoshin Kanri, que preconiza o gerenciamento das estratégias através dos distintos níveis da organização. Eu apontaria no Hoshin Kanri o desdobramento top-down e bottom-up (de cima para baixo e de baixo para cima) e a aplicação geral do ciclo de melhoria contínua PDCA (Plan -

... e a aplicação geram do ciclo de memória contínuo (Planear - Fazer, Check -Checar, Action- Agir). Como nós sabemos, tem-se observado cada vez mais na Administração Pública Brasileira o uso do BSC (Balanced ScoreCard), que trouxe avanços significativos para várias administrações, no que tange à construção de indicadores, metas e iniciativas. Similar ao Hoshin Kanri, o BSC busca a ligação das atividades de curto prazo com os objetivos de longo prazo. É nesse sentido que recomendo que na condução do desdobramento da estratégia sejam utilizados conceitos e métodos como os mencionados acima.

No Brasil, temos vários casos bem-sucedidos de desdobramento da estratégia. Tive a oportunidade de participar da construção do Acordo de Resultados da Secretaria-Geral do Ministério Público Federal. O Acordo de Resultados, alinhado ao Planejamento Estratégico Institucional, conta com o "Painel de Contribuição" de cada Secretaria Nacional, que prevê um conjunto de indicadores, metas, iniciativas e os respectivos responsáveis. Na Secretaria de Administração, nós incluímos indicadores e iniciativas voltadas para o fortalecimento da governança das aquisições. Além do Acordo de Resultados, eram previstos Acordos Setoriais. Era uma forma de fazer com que as contratações refletissem as prioridades definidas pela Administração. Nesse contexto, surgiram instrumentos que contribuíam para a qualidade do planejamento das licitações, como o Calendário de Contratações. A condução do desdobramento da estratégia na Secretaria-Geral do MPF foi um processo de construção coletiva, no qual participaram servidores de todos os níveis da organização. Todas as chefias das áreas assinavam o Acordo, materializando-se o compromisso com as iniciativas e metas estabelecidas. Eram feitas medições e, também, gerados Relatórios de Execução Semestral que eram publicados no sítio eletrônico. Já estamos utilizando a mesma metodologia no Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. Pondero que o desdobramento exitoso exige comprometimento, construção coletiva, monitoramento, comunicação, transparência e prestação de contas, sendo estes elementos fundamentais na condução desse processo.

3. Em 2014, o TCU realizou o primeiro levantamento de Governança de Aquisições na Administração Pública Federal, cujos resultados materializaram-se no Acórdão nº 2.622/2015-TCU-Plenário. Quais as principais conclusões daquele levantamento? A situação melhorou de lá para cá?

Renato: O Acórdão nº. 2.622/2015 propôs, de forma contundente, várias medidas visando o aperfeiçoamento da governança e da gestão das contratações realizadas pela Administração Pública Federal. As principais conclusões podem ser observadas nas diversas recomendações relacionadas à governança, integrando a visão de gestão de pessoas, de gestão estratégica, de gestão de riscos, da construção de políticas, normas, estruturas e processos adequados. Eu fiquei positivamente impressionado quando observei as recomendações relacionadas à gestão de pessoas com o foco na meritocracia. O Acórdão recomenda, por exemplo, ao então Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão que expõe

MINISTÉRIO DO Planejamento, Orçamento e Gestão que expeça orientações no sentido de que, quando pertinente, a escolha dos ocupantes de funções-chave, cargos em comissão na área de aquisições, seja fundamentada nas competências e pautada pelos princípios da transparência, da motivação, da eficiência e do interesse público.

Ocorre que eu não tenho observado, de uma forma geral, avanços relevantes após essa recomendação. Por outro lado, as recomendações relacionadas à gestão de riscos e à melhoria do planejamento das contratações podem ter impulsionado avanços nessas áreas. Merece destaque a constatação do Acórdão quanto aos problemas que envolvem a contratação de serviços sob o regime de dedicação exclusiva. Nesse sentido, a IN 05/2017 pode ser considerada um grande avanço impulsionado pelo Acórdão. Vale ressaltar que antes o foco era voltado para a Seleção do Fornecedor e Gestão do Contrato. Com a nova IN, fase de Planejamento da Contratação passa a ter o valor que merece, com a cobrança dos estudos preliminares, do gerenciamento de riscos e à necessidade de formação da equipe de Planejamento da Contratação. Ela, de fato, avança no papel, porém, na prática, levará um tempo para que as instituições se adequem – principalmente aquelas que têm seus quadros defasados e com carreiras enfraquecidas. Nesse contexto, é fundamental que os órgãos de controle tenham sensibilidade para tratar de forma desigual os desiguais, sem prejuízo – óbvio – de suas atribuições e atuação.


Não podemos negar que houve avanços significativos após esse Acórdão, mas ainda há muito o que fazer. O grande desafio agora é fazer com que os órgãos e entidades da Administração Pública sigam esses normativos, num ambiente onde residem vários problemas relacionados à carência de recursos humanos. Em contrapartida, devemos ter cuidado com o argumento relacionado à falta de pessoal. É um argumento perigoso que pode incitar a chamada “zona de conforto”, - algo que existe em vários feudos da Administração. É preciso compreender que é possível fazer mais com menos, o que envolve motivação e comprometimento.

4. No mês passado, os órgãos e entidades federais responderam ao primeiro levantamento integrado de governança conduzido pelo TCU, que agrega em um só instrumento questões afetas a gestão estratégica, tecnologia da informação, gestão de pessoas e gestão de contratações. Como você enxerga esse movimento?

Renato: É fundamental que os servidores que lidam com o tema “Licitações” tenham um olhar mais sistêmico sobre a organização. Como diria Peter Senge, uma referência nos estudos de administração: “Sem o pensamento sistêmico, a semente da visão cai em solo estéril”. O levantamento integrado de governança dá um recado aos administradores de que não podemos tratar os temas de gestão desconectados entre si. Por exemplo, para elevar a qualidade da governança de aquisições, é preciso ter boas ferramentas e soluções de TI e, ao mesmo tempo, uma boa governança de pessoas.

tempo, uma boa governança de pessoas.

Vejo isso como um grande avanço do controle externo. As determinações e recomendações dos órgãos de controle passam cada vez mais a levar em consideração outras variáveis relacionadas, proporcionando, assim, a atuação de uma auditoria mais sistêmica e estratégica, que vai à autoridade máxima das organizações, estimulando a adoção de boas práticas de governança e de gestão.

Espera-se com esse levantamento, que as instituições disponham de informações de maior qualidade para subsidiar as decisões e a formulação de suas respectivas estratégias de atuação. Por meio do relatório, as organizações poderão comparar os seus resultados com o resultado geral da avaliação e também de suas respectivas áreas de atuação. Vejo esse instrumento como um indutor da boa governança das aquisições, trazendo o tema licitações para o patamar estratégico que ele deve ter. 


5. Observam-se às vezes na Administração Pública contratações conduzidas ao final do ano, com o intuito de “queimar” o orçamento restante. Quais os riscos desse tipo de procedimento e como evitá-los?

Renato: Essa é uma herança cultural que carregamos e está relacionada a deficiências de planejamento e ao processo orçamentário no Brasil. Os melhores gestores são aqueles que executam o maior percentual do orçamento. Ocorre que a execução pode ter sido excelente, tendo sido relegada ao segundo plano a qualidade do gasto. É preciso mudar o paradigma. Entendo que devemos fazer o planejamento orçamentário ser o mais próximo da execução, mas é preciso ponderar que há diversos fatores que nos levam a não executar aquilo que planejamos, e, quando isso acontece, deve ser analisado cada caso, utilizando ferramentas adequadas de controle e accountability. Não acho salutar punir instituições, reduzindo a dotação orçamentária no ano seguinte porque não houve boa execução no ano anterior, sem ao menos entender o contexto. Vejo, portanto, que esse ponto é merecedor de mudanças.

No entanto, não podemos colocar a culpa no modelo. O maior problema está na inépcia das administrações relacionada a planejamento. O risco de fazer uma licitação sem o devido planejamento pode fazer com que aquilo que será contratado não seja de fato mais vantajoso para Administração. Isso ocorre muitas vezes quando não fazemos um estudo técnico preliminar, quando aderimos a alguma ata de registro de preços cujo bem adquirido não era o que a Administração compraria em condições normais, ou quando temos que fazer uma licitação rápida e acabamos falhando na instrução. Esse modelo de “queimar” o orçamento restante no final do ano traz uma série de riscos e malefícios para Administração. Para evita-los, sugiro que os gestores públicos confirmem a devida importância ao planejamento, elaborando instrumentos como o Plano Anual de Aquisições, o Plano Estratégico de Compras e/ou o Plano Diretor de Compras. Além disso, é importante que a Administração seja

de Compras. Além disso, é importante que a Administração seja mais incisiva na cobrança da elaboração de Estudos Técnicos Preliminares nas licitações e também na construção do Calendário de Contratações, sendo, sobretudo, fiel àquilo que foi planejado.

6. O que é o Calendário de Contratações e qual a sua importância?

Renato: O Calendário de Contratações é um instrumento que fixa regras e prazos para que as unidades requisitantes de bens e serviços e as demais unidades envolvidas com o processo de contratação realizem suas atividades de forma planejada e com a devida antecedência. Sua importância está no fomento à cultura do planejamento nas organizações, na redução dos riscos de mau uso dos recursos públicos, no planejamento e alocação adequada dos recursos humanos nos diferentes projetos institucionais e na redução de custos administrativos invisíveis. Enfim, são vários os benefícios desse instrumento. 

O Calendário de Contratações visa, especialmente, aliar celeridade à qualidade das instruções processuais. Isso requer o envolvimento considerável de várias unidades e órgãos nas diversas etapas do processo - no levantamento das necessidades do próximo exercício; na elaboração do Termo de Referência com a devida antecedência - permitindo-se, assim, reflexão, estudo detalhado da necessidade e consulta ao mercado. Tais medidas minimizam também o risco de fracasso e desertificação dos certames licitatórios, promovem melhorias na qualidade das aquisições e serviços, bem como na gestão e fiscalização dos contratos.

O Ministério Público Federal é um exemplo de boa prática. Eles estabelecem os períodos para o recebimento do Termo de Referência para instrução da contratação ou licitação e, se for o caso, para o empenho da despesa, assinatura do contrato ou da ata de registro de preço. Eles consolidam os principais itens de custeio e investimento. O Calendário é publicado por portaria assinada pela autoridade superior. Nesse sentido, recomendo fortemente o uso desse instrumento com essa metodologia ou algo similar.

7. Encontra-se em discussão no Congresso Nacional o projeto da nova lei de licitações. Que inovações você destacaria nessa proposta? Como ele pode contribuir para a melhoria da governança nas contratações?

Renato: O projeto da nova lei de licitações traz uma série de avanços e inovações. Ele vem compilar em uma só lei um conjunto de leis e dispositivos que se encontravam fragmentados, revogando a Lei do Pregão e do RDC - o que já facilita a vida dos administradores e servidores que lidam com o tema. Vou elencar aqueles que considero mais relevantes e que, a meu ver, irão fazer a diferença na qualidade das contratações, junto com a redução dos custos administrativos. O Projeto de Lei vem reforçar a importância do planejamento. Apesar de o Decreto-Lei nº 200/67 já considerar o planejamento como um princípio e, mesmo assim, não termos avançado muito de lá pra

lá, as exigências desse projeto já refletem melhorias mais concretas no planejamento da licitação. Um bom exemplo diz respeito aos serviços e obras de engenharia, que somente poderão começar quando houver projeto executivo e não mais apenas o projeto básico, como é atualmente. Não há dúvidas de que esse dispositivo vai reduzir os custos excessivos decorrentes nos inúmeros aditivos que existem na execução dos respectivos contratos. Ainda no que tange às obras, merece destaque a modificação do Pregão, que passa a ser aplicável também para obras consideradas comuns – cujo valor estimado do contrato seja inferior a R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais).

Outra inovação diz respeito ao chamado “Diálogo Competitivo” – nova modalidade de licitação em que a administração pública realiza diálogos com licitantes objetivando identificar alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento do diálogo – isto em alguns casos específicos que o dispositivo prevê.

Na nova lei, os limites de contratação por dispensa deverão ser alterados de forma significativa: para contratação de obras, será até R\$ 60 mil – desde que a realização do convite não seja possível; para serviços e compras, será até R\$ 15 mil – também desde que a realização do convite não seja possível. Merece ser ressaltado, além disso, o prazo da contratação emergencial, que passa a ser de – no máximo – 360 dias. Ainda no que toca a prazo de contratos, eles poderão ser celebrados até 5 anos para fornecimento continuado de bens e serviços e, na renovação dos contratos de serviços, contínuos poderão ser renovados até 10 anos. Todos esses elementos vão trazer, sem sombra de dúvidas, redução nos custos administrativos processuais. Por outro lado, os órgãos de controle e os administradores deverão redobrar a atenção, sendo mais criteriosos e cautelosos, tendo em vista os riscos relacionados à manutenção da vantajosidade das contratações.

Não poderia deixar de ressaltar que no projeto de lei, a sustentabilidade é considerada um princípio, o que promove mais força no sentido de sedimentar as licitações sustentáveis. Outro avanço é referente ao tratamento dos resíduos gerados pelas obras e à necessidade de previsão de acessibilidade, que tem um efeito pedagógico ao gestor público. No entanto, o PLS não prevê na fase preparatória da licitação a necessidade de mapeamento e identificação pelo servidor público de critérios de sustentabilidade, o que certamente contribuiria para maior efetividade das licitações sustentáveis.

Enfim, vejo que, além desses comentários, há muitos outros que certamente dariam outra entrevista. O que eu posso dizer é que com a nova Lei haverá mudanças de paradigmas relevantes, mas também muitos desafios pela frente que exigem investimento em capacitação e mudança de cultura.

8- Contratações é uma das principais formas pelas quais os recursos públicos são executados. Como promover ainda mais transparência e controle social nesse processo?

Renato: Uma gestão transparente é fundamental para que exista a capacidade de conhecer e compreender as informações referentes aos gastos públicos, o que exige a adoção de ferramentas e canais institucionais eficazes de controle social na gestão governamental. Não custa lembrar que a transparência é elemento previsto em um conjunto de leis ordinárias e ações institucionais que tratam da matéria e têm sido crescentes nos últimos anos. Temos bons exemplos como a Lei Complementar nº 101/2000 - conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) - e a Lei nº 12.527/2011 - a tão conhecida "Lei de Acesso à Informação", que vem exigir: "informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados", entre outras obrigações que tornam a evidência de que o gestor que não pode deixar de informar, senão será penalizado.

Nesse contexto, não há dúvidas de que o gestor deve atuar cada vez mais com a ótica da transparência ativa. Logo, é natural que as administrações desenvolvam várias ferramentas de controle social. No Brasil, temos vivido um avanço significativo do papel e atuação das ouvidorias, da formação contínua de conselhos de políticas públicas, e dos, aparentemente, satisfatórios portais da transparência. A minha maior crítica recai sobre os portais. Essas ferramentas agregariam grande valor na transparência e no controle social se as instituições de fato disponibilizassem as informações de modo a facilitar a vida do cidadão. Só que não é o que tenho visto. Tenho tido muita dificuldade em acessar editais e contratos nos sítios eletrônicos de diversas instituições, mesmo daquelas que deveriam dar o exemplo.

É óbvio que evoluímos bastante, mas entendo que tal evolução foi decorrente dos avanços institucional e legislativo da matéria nos últimos anos. A cultura do segredo, da não transparência é ainda muito presente nas instituições e, muitas vezes, os modelos mentais dos gestores são atrasados e incompatíveis com o paradigma que se pretende construir. Há casos em que os dados não são divulgados por medo de dar visibilidade às fragilidades existentes nas licitações e nos processos decisórios relacionados aos gastos públicos. Vejo situações em que os dados são até divulgados, mas com dificuldade para o cidadão acessar ou entender. Em alguns casos, pode ser que haja gestores que nem desejam promover essa transparência e facilidade de acesso ao cidadão. Ou seja, o cidadão quer busca a informação e não tem.

Uma solução para esse problema é construir uma boa governança. A governança adota princípios como a transparência e a accountability para propor práticas de controle e acompanhamento da administração, a fim de evitar os problemas da relação agente e principal, o que é fundamental para o Estado Democrático de Direito. O filósofo italiano, Norberto Bobbio - em sua publicação "Estado, Governo, Sociedade" - declara que para o exercício da democracia é essencial que as ações dos governantes sejam divulgadas, e assim, quando tornadas públicas, possam ser esmiuçadas, julgadas e criticadas. O que tenho visto, apesar de todos os

avãços, é desarmonia entre o agente e principal, causada muitas vezes pelo baixo nível de governança. O cidadão quer a informação, mas não a encontra na maioria dos casos e, quando está disponível, não o atende ou ainda não é inteligível. Nesse ponto, temos um longo caminho a evoluir; uma tarefa hercúlea para gestores e órgãos de controle, no sentido de fortalecer as estruturas e a governança nas instituições públicas brasileiras.

9-Como aplicar com eficácia a gestão de riscos em contratações?

Renato: Gestão de riscos é um caminho que não tem volta para aqueles que pretendem construir um bom modelo de governança nas contratações. Os normativos de TI, a nova IN de serviços, por exemplo, já trazem a exigência de que nas contratações deve-se prever a análise e gerenciamento de riscos. Mas a gestão de riscos não deve ser aplicada apenas de forma pontual nas licitações, atendendo aos documentos exigidos pela normatização.

Gosto muito do trabalho que o TCU tem desenvolvido, utilizando o referencial do COSO, e entendo que devemos, de forma proativa, utilizar ferramentas de gestão de riscos aplicadas às contratações. Tais ferramentas visam ao fortalecimento da governança de aquisições e não apenas ao gerenciamento de riscos de uma ou outra licitação. O Diagrama de Verificação de Riscos, por exemplo, é um gráfico de probabilidade x impacto, por meio do qual se pode classificar os diferentes graus de riscos como: baixo, médio e alto. Antes de classificar esses riscos, a administração precisa definir quais são os riscos e, para tal, sugere-se uma matriz SWOT como base para essa definição. Eu particularmente gosto muito dessa ferramenta, uma vez que, a partir dos riscos definidos em graus diferenciados, podemos fazer um plano de ação, propor ações preventivas e de contingência de forma mais sistemática e ordenada.

Enfim, sugeri algumas possibilidades, mas vale lembrar que existem várias ferramentas apontadas pela literatura. É fundamental que as instituições escolham as ferramentas mais adequadas ao seu contexto organizacional.

Renato Cader da Silva é Doutor em Ambiente e Sociedade pela UNICAMP e Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas, integrante da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Atualmente cedido para o Ministério Público do Rio de Janeiro. Foi Secretário de Administração do Ministério Público Federal. Foi Diretor de Gestão do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro. Foi também Gerente Executivo e de Recursos Humanos da ANCINE. Sua experiência profissional inclui ainda o cargo de coordenador no Ministério do Meio Ambiente. Atuou como gestor na área de gestão ambiental no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, além de ter trabalhado no Banco do Nordeste. É professor do MBA da Fundação Getúlio Vargas. Um dos vencedores do Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal com o projeto: Compras

inovação na Gestão Pública Federal com o projeto: "Compras Públicas Sustentáveis: uma experiência de compra compartilhada". Vencedor também do Prêmio Sustentabilidade na Administração Pública do Instituto Negócios Públicos. Recebeu também o Prêmio CNMP 2015, do Conselho Nacional do Ministério Público, com o projeto: "Implantação do Sistema de Compras Compartilhadas Sustentáveis do Ministério Público Federal"

Cristiano Rocha Heckert possui graduação (1999), mestrado (2001) e doutorado (2008) em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). É servidor público federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, aprovado em 1º lugar no concurso 2005 – ênfase em regulação. Atualmente exerce a função de Secretário de Modernização e Gestão Estratégica (CC-6) no Ministério Público Federal. Dentre outros cargos, foi Secretário de Logística e Tecnologia da Informação no Ministério do Planejamento (2015-2016) e Secretário de Gestão Estratégica no Conselho Nacional do Ministério Público (2012-2015). É professor de governança e gestão pública na ABOP, ENAP, ESMPU, FGV e IBGP. É autor do livro "Contratações de TI: O Jogo", em conjunto com Antonio Fernandes Soares Netto, Ed. Negócios Públicos, 2017.

◀ Entrevista sobre licitações internacionais com o professor Rafael Wallbach Schwind

Entrevista com a professora Lucimar Rizzo sobre boas práticas em fiscalização de contratos administrativos ▶

[Voltar para o início da comunidade ➡](#)

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP



 Brasil - Governo Federal